VÆR NÆR

Vejen til de gode relationer med kunder og kollegaer

Udgivet af Relationwise A/S

Ole Fogh Kirkeby

De nye ledere har dannelse og næstekærlighed

Find mere mening i arbejdslivet

Tommy Kjær Lassen

Nærvær som dyd

Victoria Sabine Toft

Fra led til leder

Martin Thorborg

Smid uniformen!

Søren Rasmussen

Redaktør
Freja Maria Krogh Theilgaard

Fotografer
Forsidefoto: Thomas Lekfeldt/Ritzau Scanpix
Fotos af Ole Fogh Kirkeby: Ulrik Jantzen

Art Director
Jasna Skroce

Vær Nær er udgivet af Relationwise A/S
Refshalevej 163A, 1432 København K I E-mail: info@relationwise.dk I Tlf.: (45) 70 268 264 I Artikler eller billeder må ikke eftertrykkes uden skriftlig tilladelse. Net Promoter, Net Promoter Score og NPS er registrerede varemærker af Satmetrix, Bains & Co. & F. Reichheld. Det er en åben spørgemodel, som alle kan bruge frit.

3 Ole Fogh Kirkeby

De nye ledere har dannelse og næstekærlighed

9 Tommy Kjær Lassen

Mere fordybelse, nærvær og mening i det professionelle arbejdsliv

23 Martin Thorborg

Martin Thorborg fortæller om medarbejdertilfredsheden hos regnskabsvirksomheden Dinero

31 Victoria Sabine Toft

Nærvær som dyd

51 Søren Rasmussen

Smid uniformen!

“Mange ledere ved udmærket godt, at vejen til loyale kunder går over glade ansatte. Men det går ikke så godt med at få omsat de gode intentioner til handling.”

- OLE FOGH KIRKEBY -

“Lederne skal ikke være så bange for at sætte medarbejderne fri. Især mange af de unge medarbejdere er nemlig fantastiske entreprenører.”

- OLE FOGH KIRKEBY -

Af Ole Fogh Kirkeby, filosof, ledelsesteoretiker, forfatter og professor emeritus ved CBS

De nye ledere har dannelse og næstekærlighed

Mange ledere ved udmærket godt, at vejen til loyale kunder går over glade ansatte. Men det går ikke så godt med at få omsat de gode intentioner til handling. Det kræver mod og nytænkning fra lederens side. Så længe lederen udøver en stærk kontrol med de ansatte, kan man ikke gøre de ansatte tilfredse. Man skal have andre ledelsesformer.
Fremtiden vil ændre forholdet mellem medarbejdere og ledelse. Faktisk er udviklingen i fuld gang. De dygtige unge går ud og ind af virksomheder. De gider ikke binde sig til jobbet, hvis de ikke er tilfredse. Men så længe folk binder sig til organisationen, er der et magtelement, som gør, at det aldrig bliver sjovt mellem medarbejder og ledelse.
Derfor er det på høje tid at lægge stilen om, hvis man tilhører den gammeldags ledertype. Lederne skal ikke være så bange for at sætte medarbejderne fri. Især mange af de unge medarbejdere er nemlig fantastiske entreprenører. Store undersøgelser fra Sverige og England viser, at hvis man sætter medarbejderne fri, arbejder de bedre, og tilfredsheden stiger. Og når medarbejdertilfredsheden stiger, følger kundetilfredsheden med.
Lederne får desværre ikke altid gennemført de positive forandringer, der skal til for at få tilfredse medarbejdere. For selvom lederne får indsigten fra undersøgelser, er det ikke sikkert, de vil bruge tid og ressourcer på at gennem-

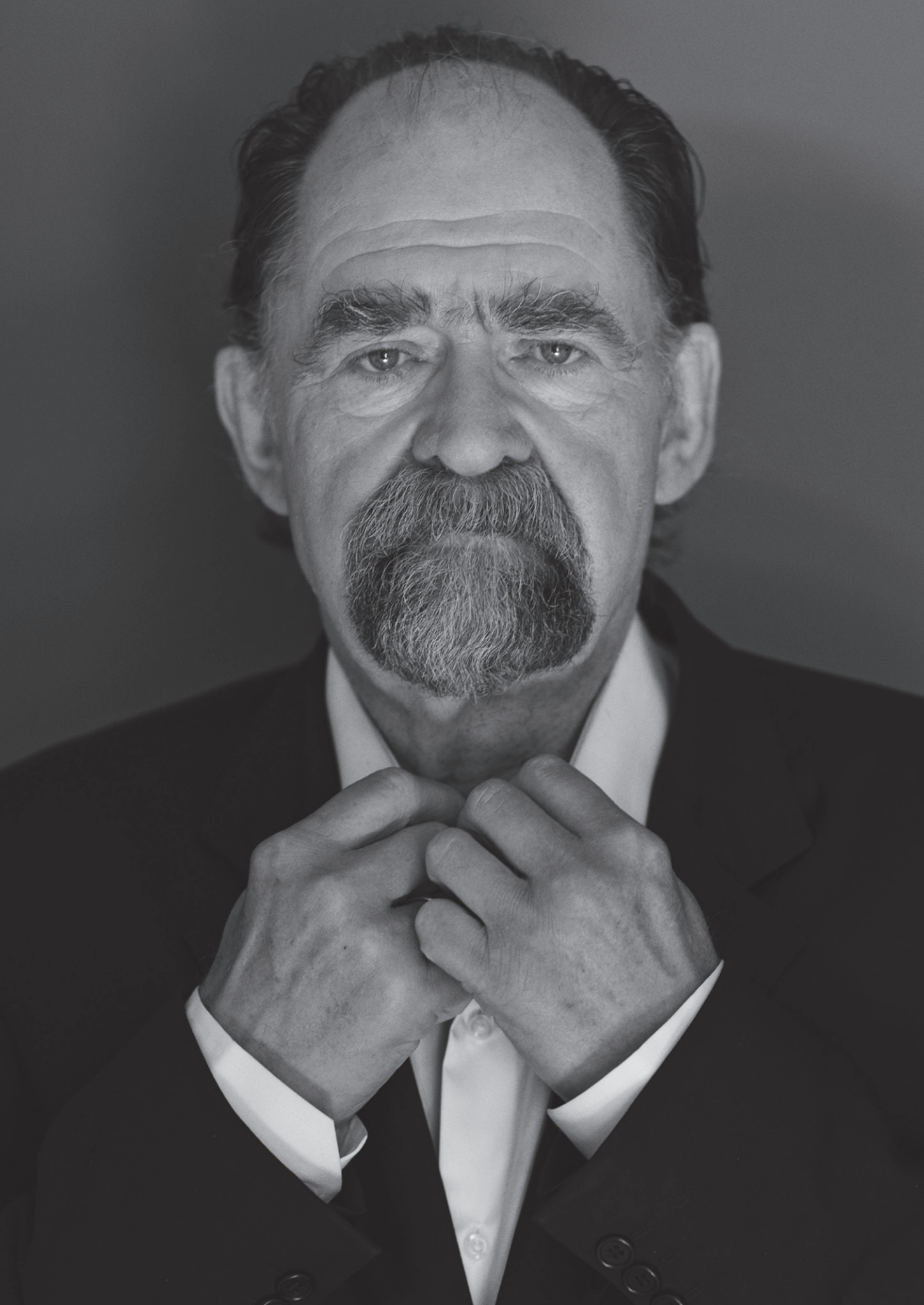
føre forandringerne. Faktisk tror jeg, at de ikke altid ved, hvordan de skal bære sig ad. Men det er nok, fordi de i sidste instans ikke har lært at reflektere tilstrækkeligt over, hvordan man behandler sine medmennesker. Men det er lederens pligt at genskabe medmenneskeligheden i virksomheden.

Lederne skal betragte de ansatte som medmennesker og med-ledere

Du skal møde det andet menneske som et DU og ikke et DET. Det kræver livserfaring og uddannelse at være leder. Netop dannelse vil være bærende, når ledere skal udvælges i fremtiden. Det gælder om at udvikle fornemmelsen for medmennesket.
Vi behandler hinanden mere hensynsløst. Det gør vi jo også i gadebilledet og i trafikken. Trafikken er altid et meget godt billede på, hvordan det står til.

Næstekærligheden hører for mange ledere ikke hjemme i organisationen, og det er en dum ting, for det gør den faktisk. Jeg tror, ledere ofte tænker sådan, fordi de tænker, at den (næstekærligheden, red.) kommer på tværs af effektiviteten. Så snart de har fået en lederkasket på, har de ret til at afgive domme, som har en anden karakter end dem, vi ville afgive over vores medmennesker. De opfatter ikke medarbejderne som medmennesker.
Folk skifter ofte job, og dermed reduceres også de gensidige forpligtelser over for hinanden, fordi bekendtskaberne ikke bliver særlig intense.

Vi ændrer udviklingen ved at gøre folk bevidste om, at de skal behandle deres medarbejdere som medmennesker, og man er menneske, før man er leder. Det gælder om at udvikle fornemmelsen for medmennesket, det er dannelsen. Dannelse er en blanding af et klassisk græsk/romersk koncept og kristne værdier, som vi desværre har glemt.
Mange har en form for værdi-analfabetisme i dag, hvor vi er usikre på, hvilke værdier vi skal forpligte os på og hvor meget. I fremtiden vil dannelse være et vigtigt parameter for ledere.



1

Tommy Kjær Lassen

Mere fordybelse, nærvær og mening i det professionelle arbejdsliv

Af Tommy Kjær Lassen, ph.d., erhvervsfilosof, ledelseskonsulent, cand.theol.

Fremtidens professionelle arbejdsliv kalder på mere af det menneskelige. Meget tyder på, at jo mere teknologisk, systematisk og instrumentelt arbejdslivet udvikler sig, jo mere bliver der brug for klassiske humane dyder som refleksion, indlevelse, empati og etisk dømmekraft. Denne artikel dykker ned i den filosofiske tradition og viser, hvordan filosofisk tænkning kan bruges til at styrke og udvikle hverdagens ledelse og arbejdsliv. Artiklen præsenterer otte forskellige pointer fra filosofihistorien, der kan inspirere ledere og medarbejdere til mere dannelse, etik og indlevelse i det professionelle arbejdsliv.

Sokrates: Søg spørgsmålene, ikke svarene

Én af antikkens mest kendte filosoffer var Platons læremester, Sokrates. Sokrates var kendt for at gå rundt på gader og stræder i datidens Athen og stille filosofiske spørgsmål til de mennesker, han mødte. Hans mål var at få mennesker til at tænke sig mere grundlæggende om i livet og stille flere nysgerrige og kritiske spørgsmål til deres egen hverdag. Ifølge Sokrates går de fleste mennesker igennem livet på en ureflekteret måde. Han ville derfor have folk til at stoppe op og reflektere mere filosofisk over de metoder, antagelser, værdier, løsninger og sædvaner, der dominerer deres praksis. Sokrates omtalte ofte sig selv som en "hestebremse" eller en "jordemoder":

- Hestebremse, fordi han med sine spørgsmål ville prikke og stikke til menneskers ureflekterede konstruktioner og overfladiske antagelser.
- Jordemoder, fordi han med sine spørgsmål ville hjælpe den enkelte til selv at føde sine egne tanker om livet og på den måde træffe mere frie og selvstændige beslutninger. Ifølge Sokrates gemmer der sig en filosof i ethvert menneske. Blot skal man træne sin 'undringskompetence'. Ved at stille filosofiske spørgsmål kan man opnå en større personlig frihed og integritet i livet, simpelthen fordi man bliver bedre til at reflektere over hverdagens processer og begivenheder.

Sokrates ville lære folk at tænke selv, men denne ambition endte med at koste ham livet. Det græske bysamfund opfattede Sokrates som et forstyrrende element, der ikke respekterede gudernes orden, og som satte unyttige tanker i hovederne på ungdommen. Borgerskabet i Athen mente, at Sokrates undergravede den demokratiske orden, og dømte ham derfor til døden ved en folkedomstol. I sin forsvarstale stod Sokrates dog fast på sine filosofiske principper og sagde blandt andet: "Det uudforskede liv er ikke værd at leve".
Hvis du vil leve et mere reflekteret liv, skal du

“Ifølge Sokrates går de fleste mennesker igennem livet på en ureflekteret måde. Han ville derfor have folk til at stoppe op og reflektere mere filosofisk over de metoder, antagelser, værdier, løs-ninger og sædvaner, der dominerer deres praksis.”

- TOMMY KJÆR LASSEN -

ifølge Sokrates leve ud fra devisen om altid at søge sandheden og altid være i tvivl, om du har fundet den. Ifølge Sokrates er den vise en person, der altid kun er på vej mod sandheden. Ofte sagde han, at han kun var sikker på én ting, nemlig at der var ingenting, han egentlig var sikker på.

Refleksion: *Sokrates udviklede en slags filosofisk selvhjælpsteknik, som kan hjælpe den moderne leder til at reflektere mere filosofisk over hverdagens beslutninger og begivenheder. Sokrates' teknik handler om, at man skal søge efter gode eksempler på det livsideal, man undersøger, og derudfra kondensere det væsentlige i idealet. Prøv for eksempel at sætte tid af på næste ledermøde til at reflektere over mødets formål. Du kan også reflektere med dit team over spørgsmål som: Hvad er god ledelse? Hvad er en god arbejdsdag? Hvad kendetegner en god kundeoplevelse? Det handler meget om at blive i selve den spørgende undersøgelse og ikke straks springe frem til mulige løsninger.*

Aristoteles: Der er forskel på teknisk viden og personlig dømmekraft

En anden af de store græske tænkere var Aristoteles. Da Europa gennemlevede renæssancen i midten af forrige årtusinde, skyldtes det blandt andet, at man genopdagede Aristoteles' etik og filosofi. Renæssancen var en periode med kulturel, kunstnerisk, filosofisk og også økonomisk opblomstring efter en lang og mørk middelalder. Modsat Platon og Sokrates var Aristoteles ikke optaget af abstrakte idealer for menneskelivet, men søgte derimod efter konkrete erfaringer af det gode, det sande og det skønne i det daglige liv. Aristoteles var optaget af, hvordan man udvikler en stærk praktisk visdom og en god etisk dømmekraft i hverdagen. For Aristoteles var det vigtigt at skelne imellem menneskets tekniske kunnen og den praktiske fornuft. Kort fortalt gør vi brug af den tekniske viden, hver gang vi skal løse konkrete og faglige opgaver. Den tekniske viden følger instrumentelle logikker og kausale lovmæssigheder. Den er en viden, der er formålsdrevet, hvilket vil sige, at den er til for at opnå noget andet. Den er en viden, der skal vurderes på, om den gør nytte. Men den praktiske fornuft skal ikke vurderes på, om den gør nytte. Den praktiske fornuft bygger derimod på nogle mere humanistiske grundværdier. Aristoteles kaldte denne fornuft for phronesis, som er et udtryk for en særlig menneskelig indlevelsesevne. Phronesis er en slags etisk fingerspidsfornemmelse, en veludviklet evne til at skønne og vurdere, hvad der er det rigtige at gøre i konkrete situationer, hvor man ikke bare kan følge de almindelige regler. Phronesis handler meget om intuition, indlevelse og empati.
For Aristoteles går der ikke en lige vej til det væsentlige i livet, og man kommer ikke til det gode ved for eksempel bare at følge en videnskabelig eller metodisk 'opskrift' på det gode liv. Phronesis handler om elementer i livet, der er formålstjenelige i sig selv, for eksempel at lege, at male, at elske eller bare at være sammen med andre på en ubetinget måde. Phronesis er en evne til at være eksistentielt og værdimæssigt til stede i livet. Teknisk og professionel knowhow er selvfølgelig vigtig, fordi det besvarer livets 'hvordan-spørgsmål', dvs. de praktiske og metodiske spørgsmål. Men for Aristoteles er livets 'hvorfor-spørgsmål' endnu vigtigere, dvs. spørgsmål om mening og værdier. Disse spørgsmål kræver en udviklet indlevelsesevne.

Refleksion: *Ifølge Aristoteles kan du ikke besvare spørgsmål om mening og værdier med faglige metoder og professionel viden alene. Dømmekraften må også i spil. Værdispørgsmål kalder på menneskelige dyder som visdom, mod, besindelse og retfærdighed. Prøv at reflektere filosofisk over, hvordan du som professionel kan udvikle en større 'fingerspidsfornemmelse' for det væsentlige i livet. Reflekter over hvorfor-spørgsmålene i dit liv og*

arbejdsliv, og overvej, hvor ofte du gør noget, alene fordi det er godt i sig selv, og ikke bare fordi det er nyttigt i forhold til et ydre formål.

Kant: Etikken kan ikke gradbøjes

Den tyske oplysningstidsfilosof Immanuel Kant er en af filosofihistoriens helt store etiske tænkere. Etik er et grundlæggende menneskeligt hensyn, der handler om at gøre det gode. Det gode er ifølge Kant et hensyn, som mennesker må insistere på at gøre gældende i livet; ikke fordi det er praktisk, fornuftigt eller i ens egeninteresse at gøre det gode, men fordi det simpelthen er menneskeligt at insistere på det gode.

For Kant kan etikken ikke bare reduceres til det, der er nyttigt, og slet ikke til det, der i en given situation tjener den enkeltes eller en gruppes egeninteresse. For Kant er der noget absolut og ubetinget over etikken. Han afviser for eksempel, at målet kan hellige midlet, og han insisterer også på, at der altid knytter sig en ubetinget værdighed til det enkelte menneske. Ud over at vi mennesker kan have nytteværdi for hinanden, skal vi ifølge Kant også insistere på, at der knytter sig en ubetinget værdighed til den enkelte, som ikke kan måles, tælles eller vejes.

Den etiske handling er i bund og grund en pligt, skriver Kant. Men der er tale om en pligt, som vi intuitivt genkender fra livet selv. Den etiske pligt knytter sig således ikke til en særlig kultur, religion eller fagområde, men er derimod et universelt karaktertræk ved det at være menneske.

Etikken sidder allerede i den enkelte, mente Kant. Et sted skriver han meget smukt, at han bestandigt forundres over to ting i livet – nemlig stjernehimlen over sig og moralloven i sig. Kants pligtetik er en universel og principiel etik, der omfatter nogle absolutte fordringer som ikke bare kan gradbøjes eller relativeres. Man kan selvfølgelig undlade at være et etisk menneske ifølge Kant, men man kan ikke bare reducere etikkens krav til det, der blot er bekvemt, overkommeligt eller hensigtsmæssigt for fx en forretning. Etikkens krav kan heller ikke bare reduceres til den standard, som

alle andre har, eller til det, der bare er inden for lovgivningen. Etik er en vigtig menneskelig kategori at insistere på i ledelse og arbejdsliv, blandt andet fordi markedsmekanismer og forretningslogik ikke af sig selv kan levere den fornødne etik.

Det afgørende i den etiske handling er for Kant intentionen om at ville det gode. Selve resultatet af handlingen er ikke et tilstrækkeligt bevis for, at handlingen er etisk.
Kants filosofi minder os om etikkens ubøjelige karakter. Hans etik vækker en særlig menneskelighed i os og udfordrer os dagligt til at insistere på at gøre det gode i stort og småt.

Refleksion: *Øv dig i at holde etikkens fane højt i dagligdagen. Øv dig i at mærke efter 'moralloven i dit indre'. Ofte ved vi godt, når vi træder ved siden af etikkens fordringer. Hvilke etiske fordringer mener du, forretningen og dit arbejdsliv bør leve op til? Hvordan kan en beslutning forsvares etisk? Hvori består det gode i beslutningen? Hvorfor er det godt? For hvem er det godt? Øv dig også i at se på dine kunder, medarbejdere og ansatte som mål i sig selv og ikke kun midler til noget andet.*

Kierkegaard: Du skal vælge at være dig selv

Søren Kierkegaard regnes ofte for eksistensfilosofiens fader. Eksistensfilosofien er en filosofitradition, der ikke så meget er optaget af, hvad et menneske er i objektiv forstand, men mere af, hvordan det vælger at være til stede i livet som et selvstændigt subjekt med egne værdier, meninger og handlinger.
Eksistensfilosofien er sat i verden for at udfordre den enkelte til at leve et mere bevidst og reflekteret liv med større indlevelse, karakter og nærvær i hverdagen. Det afgørende er ikke så meget de prædikater, som den enkelte har opnået igennem livet, men mere den måde, han eller hun vælger at forvalte sine egenskaber og muligheder i dagligdagen.
Kierkegaards filosofi er på mange måder en kongevej til det personlige lederskab og en inspirationskilde til et mere personligt engagement og nærvær i hverdagen. At være sig selv er et valg ifølge Kierkegaard. Det er ikke noget, man bare sådan er rent automatisk. Man bliver først sig selv, når man vælger at ville være det. Enhver kan vælge sig selv, skriver Kierkegaard. Det kræver blot, at man vil det. Det eksistentielle valg ligger altid snublende nær lige foran den enkelte, alligevel er det noget, som langt de fleste af os overser i hverdagen. Alt for ofte slår vi autopiloten til og lever efter vanens magt, tidsåndens idealer, hverdagens sædvaner og andre menneskers forventninger. Vi lever ofte på anden hånd, som spidsborgere eller dusinmennesker, skriver Kierkegaard.
At vælge sig selv er noget af det dybeste, et menneske kan erfare, og valget kan skabe en oplevelse af indre klarhed. Kierkegaard beskriver valgets øjeblik som en indre højtidsstund og en stille værdighed, hvor man pludselig oplever at tage sig selv mere alvorligt.
Ifølge eksistenstænkerne findes der en vigtig anerkendelse i livet, som man ikke kan få fra andre, men som man kun kan give til sig selv.
Kierkegaard var også en stor lidenskabsfilosof. Lidenskaben er hovedsagen, skrev han flere steder. Et godt menneskeliv skal derfor ikke kun kendes på, hvor god en fornuft mennesket besidder, det skal også kendes på lidenskaben. Fornuften er en kompetence, der hjælper os med at forstå livet bagud. Lidenskaben er en kompetence, der hjælper os til at leve livet forlæns. Lidenskaben er det, der binder et menneskeliv sammen. Det handler ifølge Kierkegaard om at ville noget, drømme om noget, begære noget. Når man har sine indre værdier nogenlunde på plads, bliver man ofte mere fri til at handle på en mere intuitiv måde i det daglige liv. Det kræver dog ofte tid til refleksion, fordybelse og en vis afsondrethed fra hverdagens krav og larm at skabe de anledninger, hvor man kan vælge sig selv.

“Ved at stille filosofiske spørgsmål kan man opnå en større personlig frihed og integritet i livet, simpelthen fordi man bliver bedre til at reflektere over hverdagens processer og begivenheder.”

- TOMMY KJÆR LASSEN -

“Vi har simpelthen glemt, hvad det vil sige at være til. Vi er her ganske vist, vi overlever, vi er gode til mange ting, vi bygger store og flotte konstruktioner, vi ved mere end nogensinde før, men prisen for alle disse præstationer er, at vi har glemt kvaliteten ved at være umiddelbart og spontant til stede i livet.”

- TOMMY KJÆR LASSEN -

Refleksion: *Hvordan er de anledninger i dit liv, hvor du kan afsondre dig og vælge dig selv? Overvej, hvor meget dig der egentlig er i dig? Hvis du skræller alle dine prædikater bort; dine titler, roller, erfaringer og anciennitet m.v.; hvad er så tilbage? Hvad er egentlig dig? Hvad vælger du at stå for? Overvej også kvaliteten af din egen omsorg for dig selv. Er du hårdere ved dig selv, end du er over for andre? Det er ikke i orden! Overvej, hvad det vil sige at vælge sig selv. Du skal vælge dig selv på godt og ondt ifølge Kierkegaard. Du behøver derfor ikke være en fantastisk helt, før du kan vælge dig selv. Det handler om at stå ved sig selv i medgang og modgang. Du kan også bruge Kierkegaard til at reflektere over dit eget begær i livet: Hvad er det, du længes allermest efter?*

Heidegger: Hvor meget er du egentlig til stede i dit liv?

Den tyske eksistensfilosof Martin Heidegger er en af de helt store tænkere fra det 20. århundrede. Heidegger bygger i nogen grad på Kierkegaards eksistensfilosofi og var blandt andet bekymret for den genstandsgørelse og instrumentalisering, som han så gjorde sig gældende i det mod*erne menneskeliv*.
Kort tid før sin død i 1976 skrev han i et dagbogsnotat: "Det er nødvendigt at overveje, om det overhovedet er muligt at have hjemsted i denne teknificerede tidsalders ensretning".
Ifølge Heidegger er det moderne menneskeliv særligt gennemsyret af en slags værens-glemsel. Vi har simpelthen glemt, hvad det vil sige at være til. Vi er her ganske vist, vi overlever, vi er gode til mange ting, vi bygger store og flotte konstruktioner, vi ved mere end nogensinde før, men prisen for alle disse præstationer er, at vi har glemt kvaliteten ved at være umiddelbart og spontant til stede i livet. Vores børn kan det, men de fleste voksne har glemt det. Vores liv er spændt efter vores talenter og præstationer, vi har simpelthen glemt at være til stede på en mere eksistentiel og nærværende måde. Når vi som moderne mennesker kigger ud på livet og på samfundet omkring os, er det ofte med et genstandsgørende og nytteorienteret blik, mener Heidegger. Vi spørger: Hvad kan vi få ud af det? Hvordan kan vi optimere situationen? Hvad giver størst nytte? Vi kigger på livet, på naturen, på os selv og på hinanden med et

Hør også vores podcastafsnit med Tommy Kjær Lassen

Har I fællesskab eller blot selskab? Hvorfor er der forskel på at møde et menneske og en medarbejder?
Tommy Kjær Lassen tager os med rundt i ledelsesfilosofien.
Hør afsnittet her: http://relationwise.podbean.com/

udpræget udnyttelsesblik og optimeringsblik. Det gør vi, fordi vi er rundet af en videnskabelig og teknologisk beherskelsesinteresse. Livet er noget, der skal styres, kontrolleres og mestres, tænker vi. Når det moderne menneske fx ser en strømmende flod, så ser det en energikilde, skriver Heidegger, det ser en ressource til udnyttelse; her kunne ligge et kraftværk, der kunne give strøm til en hel by, tænker det.
Problemet er ikke den teknologiske udvikling i sig selv, men at vi i for høj grad har ladet udviklingen forme vores identitet og menneskesyn. Vi ser i stigende grad på os selv og hinanden med nyttelogikkens blik. Vi er efterhånden kommet dertil, hvor vi ser det særligt menneskelige som en fejl, der skal rettes, i stedet for at se på det som en charme, man kan forelske sig i. Ifølge Heidegger gør det en stor forskel, om man ser på livet som en ressource, der er til rådighed for én, eller som noget, man kan være til stede i på en mere dyb og ubetinget måde.

Refleksion: *Overvej, om du føler dig 'hjemme' i dit eget liv. Og hvad vil det egentlig sige? Hvad skulle der til, hvis du i højere grad skulle føle dig hjemme i dit liv? Overvej, hvordan du er til stede som menneske i dit arbejdsliv. Er du 'blot' til stede på en professionel og anonym måde, eller er du til stede på en mere personlig og levende måde? Er dit liv kun spændt efter dit talent, eller har du andre mål, du også forfølger? Hvad vil det egentlig sige at være til stede i livet på en ubetinget måde?*

Løgstrup: Respektér individets urørlighedszone

Den danske teolog og filosof Knud Ejler Løgstrup har været en stor inspirationskilde for mange. I hovedværket Den etiske fordring har han bl.a. skrevet meget smukt, at man aldrig har med et andet menneske at gøre, uden at man holder noget af dets liv i sin hånd. Ifølge Løgstrup er vi alle udleveret til hinanden. Der er noget smukt, nænsomt og ædelt ved den tanke, at det gode i mit liv ikke bare beror på min egen fortjeneste.

Urørlighedszonen er også et vigtigt udtryk fra Løgstrups filosofi. Det knytter sig til hans etiske tænkning og handler om en zone af intimitet og ukrænkelighed, der skal være omkring det enkelte menneske. Urørlighedszonen handler blandt andet om, at man skal have lov til at have sine motiver for sig selv. Den er en slags indre intimsfære, som det kan være krænkende at overskride, og som knytter sig til et individs personlige værdier, meninger, oplevelser og stemninger. Den enkelte har altid lov til at føle og mene det, han eller hun måtte føle eller mene. Urørlighedszonen er også et vigtigt begreb i det moderne arbejdsliv. Det moderne arbejdsliv er nemlig kendetegnet ved blød ledelsesmagt og af flydende grænser imellem fx arbejde og fritid, imellem person og profession og imellem engagement og arbejdsopgaver. Nogle mennesker oplever uklare forventninger til deres arbejdsindsats, og man kan have svært ved at afkode, hvornår en opgave er gjort godt nok. Problemet er, at der i det moderne arbejdsliv hersker nogle meget stærke fortællinger om, at man helst skal brænde for sit arbejde, at man skal give sig 110 %, og at arbejdspladsen er ligesom en stor familie. Men for Løgstrup er der noget problematisk ved at efterspørge et sådant engagement fra et andet menneske. Problemet er, at man ikke bare kan ville, hvad det skal. Det er simpelthen en sammenblanding af nogle distinkte grundkategorier. Det moderne arbejdslivs flydende grænser imellem den personlige og professionelle identitet kan på den lange bane tilføre en skadelig overbelastning af den enkelte. Tidens bløde ledelsesmagt kan med tiden udvikle sig til en ødelæggende intimteknologi, hvor fx ydre ressourceproblematikker konverteres til indre mestringsproblematikker. Derfor er det vigtigt at sætte et værn omkring menneskets indre engagement. Virksomheden skal tage fingrene væk fra selvet i medarbejderen. HR skal indføre en slags armslængdeprincip i forhold til selvet. Medarbejderens indre værdier og lidenskaber har virksomheden ikke adgang til, og man kan ikke bare afkræve mere lidenskab og passion af sine medarbejdere. I stedet handler det om at skabe gode anledninger for en mere fri og lidenskabelig arbejdsform. Det er vigtigt at skabe en grundlæggende frihed omkring det inderste i et menneske.

Refleksion: *Hvor fri er du til at være menneske på din arbejdsplads? Er der en god respekt og urørlighedszone omkring den enkelte medarbejder? Hvor opmærksomme er I på de 'bagsider', der knytter sig til det moderne arbejdslivs bløde ledelsesmagt? Tænk over hvad forskellen er på at have en passion, og at det er passionen, der så at sige har én? Er der plads til en sund kritik af organisationen?*

Arendt: Mere ånd i praksis

Den tysk-amerikanske filosof og politiske tænker Hannah Arendt er nok den filosof fra det 20. århundrede, som jeg er mest begejstret for. Arendt var særlig kendt for sin stærke etiske tænkning om det professionelle menneskes etiske ansvar.
Ifølge Arendt er det afgørende, at det moderne individ kan handle i livet ud fra værdier og etiske spørgsmål og ikke bare agerer ud fra den professionelle rolle. Det moderne liv er ikke bare et spil, vi spiller.
Hannah Arendt var på vagt over for den professionelle ansvarsfraskrivelse, som let sniger sig ind på os i det moderne og anonyme massesamfund, hvor man glemmer de store spørgsmål i livet og egentlig bare koncentrerer sig om at passe sin egen lille del af det store maskineri. Arendt var særlig bekymret for det fravær af etisk tænkning, som knytter sig til forestillingen om den loyale embedsmand eller medarbejder. For Arendt er etikken ikke noget, der bare kan varetages af et system, men noget, som kræver selvstændig og personlig

> “Når man er sammen i fællesskab, hvor der hersker ‘væsensvilje’, er man sammen om noget, der er større end den enkelte selv.”

stillingtagen.
Arendt efterlyste mere ånd i praksis. Modsat sin læremester Martin Heidegger, der på mange måder fremhævede døden som det vilkår, der skulle få folk til at vågne op til livet, fremhævede Arendt altid livet. For Arendt besidder mennesket en filosofisk evne til at føde noget nyt, til at sætte noget nyt i verden og til at begynde forfra, hvis noget er gået i stykker. Arendt er derfor på mange måder fødslens filosof. Hendes åndstænkning handler meget om at få menneskets værdier, intuition og handlekraft genforbundet med det praktiske livs gøremål. Hun ville have filosofien ud af videnskabsinstitutionernes elfenbenstårne og ført tilbage til det praktiske og politiske hverdagsliv. Vi har glemt Aristoteles’ praktiske fornuft og nærmest reduceret det moderne liv til alene tekniske spørgsmål, mente Arendt. Arendt efterspurgte et større menneskeligt engagement i det moderne samfund. Vi skal blive bedre til at konsultere vores værdier og turde stå for noget og træffe de valg, som vores værdier fordrer af os. Mangfoldighed, dialog og diversitet var også vigtige kategorier for Arendt. Det går simpelthen galt i menneskelivet, hvis man alene underlægger sig ét herskende styringsprincip.

Refleksion: *Hvor mangfoldige er beslutningsprocesserne i din organisation? Hvilke stemmer inviterer I ind, og hvilke lukker I ude? Overvej også bagsiden ved at udvikle professionelle køreplaner til stort set enhver beslutning. Hvad risikerer man at gå glip af? Hvad er forskellen på at handle som et unikt og ansvarsbevidst individ og blot agere ud fra den professionelle rolle? Overvej også, hvordan noget nyt bliver til i jeres organisation. Er det kun af nød? Hvor meget er I i kontakt med jeres kreative skaberevne?*

Tönnies: Det ægte fællesskab fås ikke på kontrakt

Der er forskel på fællesskab. Ifølge den tyske sociolog og dannelsesteoretiker Ferdinand Tönnies eksisterer der en væsensforskel imellem det frie og spontane engagement imellem mennesker og det mere målrettede og professionelle samarbejde, som finder sted i moderne virksomheder og organisationer. Tönnies skelnede imellem det ægte fællesskab, som han kaldte for ’Gemeinschaft’, og det nyttemæssige selskab, som han kaldte for ’Gesellschaft’.
Når man er sammen i Gemeinschaft – i fællesskabet – er der ifølge Tönnies tale om en gruppedannelse, der er knyttet sammen af en væsensvilje. Væsensviljen handler om, at noget spontant og væsentligt sætter sig igennem i fællesskabet uden at være iscenesat og designet. Når man er sammen i Gesellschaft – i selskabet – eller institutionen, er der mere tale om en gruppedannelse, som er knyttet sammen af en vilkårlig vilje, dvs. fokuserede og bevidste viljeshandlinger, hvor man gør noget med overlæg og ud fra en bestemt hensigt og med fokus på mål og resultater.
I Gemeinschaft hersker der et indre bånd

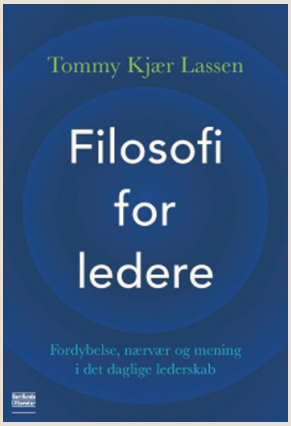
imellem mennesker. Man er bundet sammen af værdier, traditioner, sprog og kultur. Man er sammen om noget, som er godt i sig selv, og som bærer sit eget formål i sig, og som har sin egen mening. Fx når en flok børn spiller en spontan fodboldkamp en sommeraften. I Gesellschaft er man derimod bundet sammen gennem et ydre bånd. Her hersker der en bevidst og fokuseret interesse for noget, man gerne vil opnå, og fællesskabet bliver reduceret til et middel for at opnå dette.
I Gesellschaft er man kontraktpartnere, interessepartnere og byttepartnere.
Men det ægte fællesskab er ifølge Tönnies altid meningsfuldt i sig selv. Fællesskabet er noget mere end bare det at være sammen om praktiske eller teoretiske gøremål. Der knytter sig en fundamental menneskelig oplevelse af frihed, engagement, mening, spontanitet, glæde, dybde, gensidighed og generøsitet til den ægte fællesskabsoplevelse.
Når man er sammen i fællesskab, hvor der hersker 'væsensvilje', er man sammen om noget, der er større end den enkelte selv. Man engagerer sig i noget, som man kan give sig hen til og på en måde forsvinde i. Det er et engagement, hvor man kan lade sine spontane energier få frit løb ud i det, man arbejder med. Pointen for Tönnies er, at det ægte fællesskab ikke bare kan udvikles gennem KPI'er og styres med en gensidig kontrakt. Der må også noget andet i spil, som har en mere fri og utvungen natur.

Refleksion: *Overvej, hvordan begreberne Gemeinschaft og Gesellschaft giver mening i jeres arbejdsliv. Hvad tænker du om Tönnies' pointe med at adskille de to kategorier? Hvad sker der med den ægte fællesskabsfølelse, hvis kategorierne sammenblandes? Overvej, i hvilken form og udstrækning der er ubetingede anliggender til stede i dit arbejdsliv, og dermed betingelser for ægte Gemeinschaft.*

Læs mere om filosofi for ledere

Den klassiske filosofihistorie er en rig og spændende inspirationskilde til udvikling af værdier, mening og dannelse i det moderne arbejdsliv. Det er en tradition, der er fyldt med overvejelser, som kan vække en særlig menneskelig dimension i det daglige engagement. Filosofien kan kort sagt bruges til at krydsbestøve det professionelle arbejdsliv med dybe og indsigtsfulde erkendelser.
Læs mere om praktisk filosofi i det daglige arbejdsliv på StayHuman.dk eller mere om, hvordan filosofien kan bidrage til moderne ledelsesudvikling i min nye bog Filosofi for ledere, som udkommer på forlaget Samfundslitteratur i august 2020.

Du kan købe Tommy Kjær Lassens bog *Filosofi for ledere* her: https://samfundslitteratur.dk/bog/filosofi-ledere



2

Fra led til leder

Martin Thorborg, direktør i regnskabsvirksomheden Dinero, der blev Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed 2019, fortæller om ledelse, der skaber glade medarbejdere

I skrivende stund er vi ca. 40 medarbejdere. Rent organisatorisk har jeg fem mellemledere under mig. Over mig har jeg Steffen, der igen har Øystein over sig. Over ham sidder bestyrelsen, der har ansvaret for en lang række virksomheder og samlet 9.800 medarbejdere. Jeg er således godt nede i ledelseshierarkiet i Vismas organisation. Selvom jeg er administrerende direktør, er jeg også mellemlederen, der sidder midt på mulighedernes og øretævernes holdeplads. Jeg skal nonstop forholde mig til input, udfordringer og ønsker

fra overordnede og fra mine egne mellemledere og medarbejdere.
Jeg har fundet mig virkelig godt til rette i den position i Dinero. Samtidig er jeg også medstifter af tre startups, hvilket skaber en variation i mit arbejdsliv. Når det hele bliver lidt for corporate, besøger jeg iværksætterne og nyder pizzabakkerne, de tomme Cola-flasker og alle deres spændende udfordringer.
Som alle andre ledere er jeg ikke den rette til at afgøre, om jeg er en god leder. Ej heller om jeg løbende bliver en bedre leder. Derfor får vi i hele Visma-koncernen lavet såkaldte eNPS-målinger (Employee Net Promoter Score) hvert kvartal. Dem lavede vi også, før vi blev købt af Visma, for jeg elsker at måle på ting, hvis outputtet kan motivere mig selv eller mine medarbejdere. Det kan eNPS-målinger i den grad. I Dinero bliver vi hele tiden målt op imod de andre medarbejdere i koncernen. Alle virksomheder i koncernen bruger samme eNPS-målemetode.
At lave eNPS-målinger er nemt og billigt. Du spørger ganske simpelt dine medarbejdere om deres lyst til at anbefale deres arbejdsplads til en ven eller kollega. Medarbejderne giver 0-10 points. Det er helt enkelt at forholde sig til. Et resultat på 30 er acceptabelt, 50 er godt, og 70 er verdensklasse. Ved den seneste måling blev vores score 89.
I praksis betyder det, at Dinero har Visma-koncernens gladeste medarbejdere. Det gør mig vanvittig stolt. Det viser mig, at vi gør meget rigtigt som ledelse. Vi evner at gøre medarbejderne særdeles glade for at arbejde i Dinero. 89 er en voldsomt høj score, og det til trods for, at vi "producerer" og udbyder noget så usexet som et regnskabsprogram.
Jeg kan kun anbefale, at du som leder går i gang med at bruge eNPS. Ikke alene er det en seriøs måde at arbejde med dine medarbejderes tilfredshed og udvikling på; det er også supermotiverende for dig selv. Så kom i gang, hvis du tør. Du får muligvis en negativ overraskelse første gang, I måler.
Vi måler også på vores ydelse til kunderne. Metoden er den samme, men hedder bare NPS (Net Promoter Score). Der ligger vi aktuelt

“At lave eNPS-målinger er nemt og billigt. Du spørger ganske simpelt dine medarbejdere om deres lyst til at anbefale deres arbejdsplads til en ven eller kollega.”

- MARTIN THORBORG -

Hvad er eNPS?

eNPS står for ‘employee Net Promoter Score’, og undersøgelsen måler medarbejderloyaliteten på en arbejdsplads. eNPS spørgsmålet er “I hvor høj grad vil du anbefale din arbejdsplads til andre?” Medarbejderen giver en score fra 0-10, og der er mulighed for at skrive en uddybende kommentar. eNPS undersøgelser er altid anonyme.

“Alle ledere har styrker og begrænsninger. I dag vil jeg aldrig prøve at fremstå som den ufejlbarlige leder.”

på 75, hvilket er væsentligt højere end tilfredsheden med bl.a. iPhone og Netflix.
I Vismas mere end 100 selskaber er tendensen klar: En høj eNPS giver en høj NPS, som giver en god bundlinje. Eller med andre ord: Glade medarbejdere laver gode produkter, som kunderne elsker og derfor gerne køber.
Hvis vi med vores produkt kan bedrive ledelse i verdensklasse, samtidig med at vi tjener gode penge, så tror jeg, at vores arbejde kan være til inspiration for andre virksomheder. Og vi tjener gode penge i Dinero. I 2018 landede vi et overskud på 14 mio. kr. før skat på en omsætning på 44 mio. kr. og en vækst på 30 %.
Vi har 3,1 sygedag per medarbejder per år og nyder godt af en meget lille medarbejderomsætning, hvilket giver os en række klare fordele, både økonomiske og menneskelige.
Ingen arbejder mere end 37 timer om ugen. Langt de fleste timer bliver lagt her på kontoret. Jeg har ikke brudt koden til hjemmearbejde, og stort set ingen har ytret ønske om hjemmearbejde. Vores kultur er så stærk, at man gerne kommer på arbejde for at bidrage til kulturen og nyde den energi, som man får ved at være herinde. Jeg er på ingen måde modstander af hjemmearbejde, og distanceledelse fascinerer mig. I Dinero er vi bare ikke nået til det punkt, hvor det for alvor giver mening. Det kommer formentlig inden for en overskuelig fremtid.

Alle ledere har styrker og begrænsninger
I dag har jeg sluttet fred med mig selv i forhold til ledelse. Så længe jeg kender mine begrænsninger, hele tiden udvikler mig og kan se, at jeg kan skabe resultater, så er alt godt for mig. Det ændrer ikke på, at jeg formentlig har masser af fejl og mangler som leder.
Alle ledere har styrker og begrænsninger. I dag vil jeg aldrig prøve at fremstå som den ufejlbarlige leder. Om Mærsk, Kai Dige Bach og Richard Branson har prøvet det, ved jeg ikke, men det er min opfattelse, at mange ledere søger at fremstå ufejlbarlige og gode til det hele. Virkeligheden er bare, at vi som mennesker og ledere er gode til nogle ting og mindre gode til andet. Det faktum er jeg som leder selv meget bevidst om. Jeg kan mærke og høre på mange andre, at de ikke helt har sluttet samme fred med deres tilstedeværelse som leder. Det må være hårdt at skulle møde på arbejde hver morgen og udgive sig for at være noget, man langt hen ad vejen ikke er, og måske slet ikke ønsker at blive. Det ved jeg fra dengang, jeg selv kæmpede med at finde mit ståsted.
Selv er jeg god til at lade mine medarbejdere være i fred, stole på dem og motivere dem. Jeg er strategisk stærk i forhold til virksomhedens retning, den brugerdrevne innovation og PR.
Derimod er jeg f.eks. usigelig dårlig til at ansætte. Jeg er alt for optimistisk og godtroende. Jeg er simpelthen for positiv på andre menneskers vegne. I en jobsamtale får jeg nemt løftet ansøgeren til at kunne noget, som

“Jeg tror ikke på, at man som leder nogensinde bliver god til alt. Jeg ser mange, der øver sig hårdt på alt det, som de er dårlige til. Måske for at kompensere og dække over deres fejl og mangler?”

-MARTIN THORBORG -

vedkommende så slet ikke kan i praksis. Det er sket nogle gange, at jeg har ansat en væddeløbshest med tre ben, blot fordi jeg syntes, den havde en fin mule.
Jeg er også dårlig til at fyre. Jeg bryder mig ganske enkelt ikke om det. Ofte har jeg ladet en medarbejder være i en stilling alt for længe. Min regel er, at har jeg selv ansat en person, så fyrer jeg selvfølgelig også selv vedkommende. Når det er sagt, har jeg mellemledere, der er langt bedre til rekruttering, som er noget af det vigtigste i vores virksomhed.
Jeg tror ikke på, at man som leder nogensinde bliver god til alt. Jeg ser mange, der øver sig hårdt på alt det, som de er dårlige til. Måske for at kompensere og dække over deres fejl og mangler? Man skal nøje overveje, om det som leder ikke er bedre at erkende, hvad man er god til, og så blive endnu bedre til det. Uanset hvor meget jeg øver mig, bliver jeg næppe den bedste til at rekruttere og ansætte, men mine kolleger, der er gode til det, kan sikkert blive endnu bedre, efterhånden som de får mere viden og erfaring.

Er man rigtig god til noget og bliver 20 procent bedre, så bliver man voldsomt god. Er man dårlig til noget og bliver 20 procent bedre, bliver man i bedste fald middelmådig.

Du kan købe Martin Thorborg bog *Fra led til leder* på hans hjemmeside: www.thorborg.dk

3

Victoria Sabine Toft

Nærvær som dyd

Det afgørende spørgsmål, man som virksomhed må stille sig selv i forhold til brugen af NPS til måling af kundeloyalitet og kundetilfredshed, er, hvorvidt man ønsker at måle på NPS, eller om man ønsker at arbejde med NPS ved at udvikle på sin organisation for at skabe bedre oplevelser for alle.
Hvis du hører til den sidste kategori, er jeg sikker på, at du vil finde en masse inspiration, når du læser videre. Mit ønske med dette bidrag til magasinet er at skabe en øget bevidsthed om og forståelse for, hvordan du kan opnå succes med NPS på et menneskeligt etisk grundlag.
Mit eget møde med NPS ligger nu en del år tilbage, hvor jeg var i gang med et stort projekt i et af de mest anerkendte forsikringsselskaber i Danmark. Virksomheden ønskede at hæve deres kundetilfredshed. På det tidspunkt benyttede man i virksomheden ikke NPS-spørgsmålet: "Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale x virksomhed på baggrund af

din seneste henvendelse?", men i stedet en række andre spørgsmål, som gik på medarbejderens adfærd under samtalen med kunden. Virksomheden havde gennemført disse målinger i flere år, og gennemsnittet lå de seneste par år på 8,5 (skalaen var 0-10), hvilket vel er et ret pænt resultat.
De havde dog et ønske om at være i stadig udvikling og dermed et mål om at hæve gennemsnittet til 8,7. De havde forsøgt med forskellige tiltag, men der var ikke sket en reel udvikling. Min opgave blev at undervise og udvikle de enkelte medarbejdere i kundevendte funktioner, sådan at dette mål kunne nås. Vi nåede op på 9,2 på skalaen. Undervejs i forløbet indførte vi NPS-metoden som måling, og den lå lige omkring 40 % i starten – i dag ved jeg, at virksomheden ligger med en NPS på over 80 %, når vi ser på den enkelte transaktion ved en samtale. Det interessante ved NPS-spørgsmålet og hele metoden er, at den giver et stort indblik i markedet og kundernes forventninger, samtidig med at den afslører, hvordan små nuancer i formidlingen og kommunikationen har en afgørende effekt. Og sidst, men på ingen måde mindst, giver det et fantastisk indblik i medarbejdernes trivsel, som efter min overbevisning er grundstenen for succes med NPS.

NPS i praksis

Med NPS-metoden og NPS-spørgsmålet går man et spadestik dybere i relationen til kunden og medarbejderne end ved andre tilfredshedsundersøgelser, fordi NPS handler om loyalitet og om viljen til at ville anbefale virksomheden til andre. Loyalitet bunder i tillid, og tillid skabes gennem adfærd – og loyalitet er gensidig.
For at lykkes med NPS er det afgørende, at hele organisationen køber ind på metoden og de vilkår, som følger med. Det betyder, at der skal sættes tid og ressourcer af til at gennemføre de forskellige opgaver, som ligger implicit, og som er afgørende for, at NPS bliver en kultur i konstant proces for at udvikle kundeoplevelsen og ikke bare en måling.
Når først du har besluttet dig for denne metode, og du har valgt et system, så begynder

“Med NPS-metoden og NPS-spørgsmålet går man et spadestik dybere i relationen til kunden og medarbejderne end ved andre tilfredshedsun-dersøgelser, fordi NPS handler om loyalitet og om viljen til at ville anbefale virksomheden til andre.”

- VICTORIA SABINE TOFT -

"For at få det optimale udbytte af metoden må den følges, have et permanent liv i organisationen og være i et tæt evighedsloop mellem organisation og marked."

du at få muligheden for at anskue din forretning på en fantastisk måde. Det kommer jeg nærmere ind på undervejs.

Mit fokus og mine erfaringer i forbindelse med NPS og det arbejde, min virksomhed hjælper med, tager udgangspunkt i de situationer, hvor der er en analog kontakt til virksomhedens "rigtige" kunder, de interne "kunder" eller medarbejdere imellem – om det er telefonisk, på skrift eller fysisk, er ikke afgørende.
NPS-metoden, som den er udviklet og beskrevet af Fred Reichheld, ledelseskonsulent hos Bain & Company, er ikke blot en metode til måling af kundetilfredshed, men en virksomhedsfilosofi baseret på, at loyale kunder kommer af et oprigtigt ønske fra virksomhedens side om at gøre en forskel i samfundet. Det var præcis af denne årsag, at min egen interesse for NPS blev vakt. For at få det optimale udbytte af metoden må den følges, have et permanent liv i organisationen og være i et tæt evighedsloop mellem organisation og marked.

Jeg vil nedenfor dele mine erfaringer fra en konkret case, og jeg benytter indimellem eksempler for at tydeliggøre mine pointer. Alle personnavne er fiktive, ligesom de beskrevne situationer blot ligner de oprindelige.

Hvordan det hele begyndte

For at forstå min motivation og mission for mit virke vil jeg gå lidt tilbage i tiden.
Jeg har gennem mange år hjulpet stressramte og lettere depressionsramte mennesker tilbage til et liv med glæde og mening ved at lytte til deres livshistorie, erfaringer og ønsker for derfra at inspirere til en anden livsanskuelse. Her har jeg fra utallige situationer oplevet, hvilken forskel det gør for et andet menneske, når vi lytter med hjertet. Det var disse mange daglige oplevelser gennem næsten 6 år, som inspirerede mig til mit virke i dag.
Min fars død i 2013 var den afgørende faktor til, at jeg opsagde mit job som adm. direktør i en kursusvirksomhed – den kontante konfrontation med livets afslutning gjorde mig bevidst om, at jeg skulle noget andet og mere med mit liv. Hvad det andet var, vidste jeg først næsten 1 år senere.
Jeg startede med at undervise og inspirere til bedre kundedialog i 2014, hvor mit kendskab til NPS også startede.

Mit ønske er at give idéen om nærvær videre

Jeg ville gerne give mine indsigter i en anerkendende kommunikation baseret på empati og nærvær videre til de mennesker, der hver dag betjener kunder over telefonen i mange danske virksomheder. Da jeg selv oprindeligt er uddannet i den finansielle sektor, ønskede jeg at vende tilbage til netop denne branche, fordi jeg mente, den manglede noget. Noget mere menneskelighed – både overfor medarbejdere og kunder.
Jeg tænkte, at mine erfaringer om mennesker og relationer var tiltrængte netop der, og jeg

Hvad er Net Promoter Score?

Metoden inddeler kundefeed-back i tre kategorier ud fra en skala fra 0-10:

AMBASSADØR
PASSIV TILFREDS
KRITIKER

Den procentuelle andel af loyale kunder findes ved at trække Kritikere fra Ambassadører, hvorved der fremkommer en nettoberegning, som angives i procent.
Passive kunder udgår af ligningen, fordi disse kunder nok er tilfredse, men endnu ikke loyale, og dermed kan de fristes til at skifte udbyder eller leverandør.

“Jeg ville gerne give mine indsigter i en anerkendende kommunikation baseret på empati og nærvær videre til de mennesker, der hver dag betjener kunder over telefonen i mange danske virksomheder.”

- VICTORIA SABINE TOFT -

var overbevist om, at min viden ville gavne både mennesker og forretning – i nævnte rækkefølge. Andre brancher har, set med mine øjne, absolut samme behov, men der var noget særligt ved at vende tilbage til en verden, jeg kendte ud og ind. Jeg fik kontakt med et større dansk forsikringsselskab, og efter et par møder var der vakt en gensidig interesse for et samarbejde i skadesområdet. Et samarbejde, der med tiden voksede til hele virksomheden og skulle vise sig at vare næsten 4 år.
Den første dag satte jeg mig ned ved siden af en medarbejder, Ole, og lyttede til hans samtaler – her iagttog jeg mange muligheder for at skabe en tættere relation til kunderne, som på elegant vis blev forbigået for hastigt at komme videre og få afsluttet samtalen, så Ole kunne tage den næste samtale eller løse nogle administrative opgaver. Jeg husker tydeligt, at den feedback, jeg gav Ole, var, at han lød meget myndig og autoritær. Det kunne måske skræmme nogle kunder væk. Ole havde ikke selv tænkt over det, han var jo både flink og hjælpsom, hvilket jeg var enig i. Vi talte om, hvilken betydning det kunne have, både positivt og negativt.
Senere samme dag ringede samme kunde igen. Kunden undrede sig over det svar, Ole havde givet, og ville lige høre ad en ekstra gang. Uopfordret sagde kunden, at Ole virkede meget autoritær, og at kunden derfor ikke turde spørge mere. Det skabte en reaktion hos alle omkringsiddende, som havde kendskab til, hvad jeg havde sagt til Ole, og det vakte lidt ekstra interesse for projektet. Oles adfærd betød, at kunden var utryg ved at spørge en ekstra gang, og det kan godt være, at Ole i første omgang fik afsluttet samtalen hurtigt og kom videre, men kunden måtte ulejlige både sig selv og virksomheden endnu en gang for at føle sig sikker og tryg.
I øvrigt viste det sig, at Ole havde givet et forkert svar, hvilket jo kan ske, men pointen er, at vores forhastede tilgang til både opgaven og mennesket har en bagside. Tænk, hvilken konsekvens det kunne have haft, hvis ikke kunden havde ringet igen. Og det er jo ikke den enkelte medarbejder, i dette tilfælde Ole,

jeg på nogen måde er ude efter. Det er den forhastede tilgang og tilstand, som vi i mange situationer befinder os i og betragter som normal. Som tidligere callcenterchef i telebranchen ved jeg godt, at tid er vigtig, og jeg kan berolige med, at mine tiltag for nærvær og empati ikke tager længere tid – måske endda tværtimod, når det gøres rigtigt. Til gengæld gør det livet nemmere og alle gladere.

Forskellige mennesker kræver forskellig adfærd

Jeg brugte de næste uger på at lytte til samtaler hos de mange mennesker i virksomheden, der hver især talte med 30-40 kunder i telefonen om dagen, og mine iagttagelser blev til en rapport, som afdækkede de forskellige adfærdsmæssige forandringer, som jeg mente ville løfte både medarbejdertilfredsheden og kundeoplevelsen.
Tænk på, hvor mange forskellige mennesker i vidt forskellige situationer der kommer igennem på telefonen, og som alle synes, at deres "problem" er det vigtigste – hvilket det jo netop er for dem. De forskellige mennesker og forskellige problemer kræver vidt forskellig håndtering for at skabe gode oplevelser for alle. Gode oplevelser kommer ikke bare af sig selv, det kræver bevidsthed og gode valg. Som tidligere stressvejleder var jeg optaget af at gøre hverdagen nemmere og sjovere for netop disse mennesker, som betjente kunderne. Samtidig var jeg helt sikker på, at jeg vidste, hvordan kundeoplevelsen kunne forbedres ved samme lejlighed, og så alligevel ikke mere sikker, end at jeg var utrolig spændt på, hvordan effekten ville være.
Resultatet kom hurtigere end ventet. Allerede efter den første måned og en enkelt runde hos hver enkelt medarbejder med individuel mentoring i forbindelse med kundesamtaler viste der sig en stigning i kundetilfredsheden – som jo ellers havde ligget stabilt over flere år. Jeg var glad, ledelsen var glad, medarbejderne var glade, vi havde fat i noget.

Nu tog det fart

Ledelsen bad mig nu udvikle et modulbaseret undervisningsforløb, som skulle sikre, at de afdækkede adfærdsændringer blev realiseret, og de ønskede, at alle afdelinger i forretningsområdet skulle igennem samme forløb. Da man ønskede et nyt fælles ståsted til at højne kundeoplevelsen, kunne det ikke nytte noget at sortere i, hvem der havde mere brug for det end andre. Det var vigtigt, at alle var med hele vejen og forstod, hvad det var, vi ønskede at gøre.
Fokus for processen var kundedialogen, og projektet blev døbt "Den gode kundedialog" – i virkeligheden var det et forløb med masser af personlig udvikling.
Det var et sjovt, spændende og sejt træk med en række undervisningsmoduler og flere

"Gode oplevelser kommer ikke bare af sig selv, det kræver bevidsthed og gode valg. Som tidligere stressvejleder var jeg optaget af at gøre hverdagen nemmere og sjovere for netop disse mennesker, som betjente kunderne."

Psykografisk segmentering

individuelle mentoring-sessioner for omkring 70 mennesker. I projektet var der yderligere medlyt ved kundesamtaler, forskellige aktiviteter i dagligdagen som fx borddialog, gulvmøder og ophæng af plakater med vigtige budskaber. Projektet blev afviklet de næste mange måneder for alle, der havde med kunder at gøre i et afgrænset forretningsområde.

Jeg husker en bemærkning fra en medarbejder om, at det var meget motiverende for ham at vide, at alle nu trak i samme retning. Andre talte om, hvordan der ikke var så mange sure kunder længere, og at det var blevet nemmere at tale med kunderne. Selv medarbejdere, som tidligere var knap så glade for at tale i telefon, oplevede, at det nu faktisk var både sjovt og energigivende. En masse positive udtalelser og erindringer, som naturligvis ikke kan stå alene.

Det er sjældent nemt at skabe adfærdsændringer, og jeg kan med det samme afsløre, at det heller ikke var tilfældet her – for sådan er vi mennesker. Der viste sig en række barrierer i den eksisterende kultur, som kom til at skabe en del udfordringer, hvilket er helt naturligt i forandringsprocesser. De lag af fælles kulturelle udfordringer, som blev synlige, har jeg efterfølgende mødt andre steder, så jeg vil mene, at de nedenstående beskrivelser er af en vis generisk art. Måske genkender du dem fra din egen organisation.

Professionalismens kappe

Jeg har valgt at kalde den første udfordring for professionalismens kappe. Egentlig er det nok en levn af tidligere tiders arbejdskultur, hvor privatlivet skulle holdes privat og ikke belaste arbejdsgiver, og følelser ikke skal fjerne fokus fra arbejdet. En anden funktion er, at kappen beskytter os mod at blive ramt personligt af de uindfriede forventninger, klager og bebrejdelser fra kunderne, som er helt naturlige i den type jobs, eller egne uindfriede karrieremål, dårlig ledelse, ensformige arbejdsopgaver eller anden støj, som kan trænge ind og vække ubehagelige følelser, som måske tolkes som svaghed, hvis de bliver synlige – for vi

skal jo være robuste for at passe ind.
Det er, som om vi har delt os selv i to: hoved og hjerte. På jobbet bruger vi primært hovedet og forholder os rationelt til både vores egne og andres udfordringer. Hjemme har vi mere hjerte med i vores relationer og påvirkes følelsesmæssigt af egne og andres udfordringer. Alligevel er der måske tale om en manglende balance. Nogle oplever det mere end andre afhængig af, hvilken personlighed man har, naturligvis – men jeg oplever alligevel en generel tendens. Da min agenda var og er at bringe mere empati og nærvær ind i professionelle relationer, så var den professionelle kappe selvfølgelig det første lag, jeg gerne ville skrælle af, og dermed skabe accept om at ændre denne balance mellem hoved og hjerte. Vi skal naturligvis stadig fremstå seriøse og kompetente.
Udbyttet af denne nye måde at være sig selv på, med en højere grad af balance, kunne man så også tage med hjem i de private relationer – forhåbentlig til glæde for alle.
Jeg husker en anden medarbejder, Linda, som havde fortalt om sine konfliktfyldte samtaler med sin mor, som Lindas mand ofte var vidne til, når hun og moderen talte i telefon sammen. En dag havde manden bemærket overfor Linda, at hun ikke blev nær så sur mere, når hun talte med sin mor. Linda havde ikke selv bemærket denne ændring, men så sin ændrede adfærd, da manden italesatte den.
Hun havde forbedret relationen til sin mor uden at opdage det – fordi hun havde fundet en anden måde at være sig selv på.
Hvordan det i praksis skal gøres, og hvori forandringen skal bestå, er individuelt, for der er ikke en bestemt måde at agere på, det er meget personligt og skal komme indefra. Selvfølgelig kan man beskrive en lang række adfærdsdyder, som hører med til en empatisk og nærværende dialog, men der er mange veje til Rom.
Det, som betyder noget, er at lukke et andet menneske ind og forholde sig menneskeligt til den historie, som kunden fortæller, samtidig med at man har et klart hoved og hjælper kunden ud fra et professionelt ståsted, som er baseret på faglighed. Når et menneske ringer til en virksomhed, uanset hvilket produkt der er tale om, så ved vi ikke, hvilken generel livssituation dette menneske står i, men det vil helt naturligt påvirke den måde, dette menneske agerer på. Og det at rumme og favne en hvilken som helst adfærd på en empatisk og anerkendende måde kræver en høj grad af nærvær.

Hierarkiets magtbalance

Den anden udfordring, som skabte modstand, var baseret på de ændrede værdier i forhold til kundedialogen og dermed den forskydning af det, jeg vil kalde hierarkiets magtbalance. Denne går på, at når man ændrer den bane, der spilles på, og ændrer spillereglerne, så er det pludselig nogle andre spillere, der bliver fremtrædende. Det at bringe en ny adfærd frem, som er baseret på empati og nærvær, vil være let for nogle medarbejdere at tage til sig – typisk omkring 20 %, ligesom cirka 20 % vil have relativt svært ved at ændre vaner eller finde de ønskede kompetencer frem.

De 20 %, der finder det nemt, bliver ofte glade for de nye tiltag, fordi de personligt befinder sig godt ved ikke at lægge bånd på sig selv, og de vil derfor hurtigt se en markant fremgang i deres individuelle kundetilfredshed og rykke op ad stigen. For konkurrencemennesker kan dette være svært at håndtere, hvis de pludselig ser sig overhalet af kolleger, der plejer at ligge lavere end dem selv. De nævnte procenter er baseret på mine egne iagttagelser. Jeg ved ikke, om der findes undersøgelser, som underbygger denne fordeling.
Allerede efter første holdmodul kom der massiv modstand, idet mange mente, at det var spild af tid og ikke bragte noget nyt med

sig. AV! Vi var nødt til at undersøge dette benspænd nærmere, og det viste sig, at en markant personlighed blandt medarbejderne var ophavsmand til holdningen, og det blev ledelsesmæssigt håndteret på en god og ordentlig måde. Det nye tiltag var et magttab for hans plads i hierarkiet, da de bløde værdier, som kom i spil nu, lå et stykke fra personens nuværende adfærd. Igen er denne adfærd af modstand både menneskelig og forståelig. Min pointe er, at pludselig kan det være nogle andre medarbejdere, der tager teten, fordi det at udvise empati og nærvær falder dem mere naturligt, og på sin egen måde skubber det fagligheden lidt i baggrunden. Dette skal håndteres ledelsesmæssigt, og derfor skal de interne relationer også i højere grad baseres på at skabe resultater i fællesskab gennem feedback og inspiration.

Faglig overvægt

Det er vigtigt at være fagligt dygtig og klædt på til opgaven, ellers kan man ikke besvare kundens spørgsmål, men alligevel er det på sin vis sekundært.
Interessen for det faglige indhold er tilbøjelig til at stå i vejen for relationen. Faren for at lyde bedrevidende ligger og lurer sammen med fristelsen til at fremstå klog og vise alt det, man har lært gennem mange år – det er jo ofte de værdier, der bringer en op i hierarkiet, både i forhold til anseelse hos kolleger og chefer og avancement. Medarbejderne overlades alene med at oversætte faglige termer til et sprog, som kunderne kan forstå. Ofte ses den mundtlige kommunikation ikke som en kompetence, men som noget, vi mennesker kan implicit. Det er vel også sandt langt hen ad vejen, men vi har som mennesker hver især en forskellig bagage i rygsækken, som præger vores adfærd i alle relationer – ofte ganske ubevidst. Da kommunikation er gjort til noget meget personligt, bliver det vanskeligt og tabubelagt at tale om. Hvis noget går galt i samtalen, lader det til at være normen, at det er kunden, der var håbløs. Hvis kunden reagerer følelsesmæssigt i dialogen, vil det typisk medføre en øget faglig argumentation fra medarbejderens side. Rationalet er tilsyneladende, at hvis kunden ikke er tilfreds, er det, fordi produktet ikke er blevet forstået af kunden. En anden tanke kan være: "Hvad skal jeg gøre? Jeg kan jo ikke lave det om." Tanken er blokerende for yderligere muligheder, hvilket fører direkte over i næste barriere.

Overansvarlighed

En virkelig interessant iagttagelse og barriere er det, jeg vil kalde overansvarlighed. Overansvarlighed i forhold til virksomhedens produkter, processer og vilkår, ting, som de fleste medarbejdere ikke har indflydelse på, og som de måske heller ikke altid er enige i, men som de alligevel forsvarer og forklarer med en misforstået loyalitet.
Ikke at jeg mener, de skal fremstå illoyale, naturligvis. Situationen opstår typisk der, hvor kundens forventninger overstiger virkeligheden, og hvor kunden forsøger at presse en løsning igennem. Alle produkter og særligt serviceydelser kan være svære at definere entydigt, og derfor opstår der situationer, hvor kunden havde en klar forestilling om ydelsens omfang. Når medarbejderen skal forklare produktet for kunden, opstår der en splid mellem kunden og medarbejderen, som naturligvis ikke er personlig.
Medarbejderen kan personligt godt forstå kunden, men kan ikke sige det uden at fremstå illoyal overfor virksomheden. Helt konkret kan det være, at kunden ringer ind for at anmelde en skade til sit forsikringsselskab, som er i fuld gang med at digitalisere og etablere selvbetjeningsløsninger. Medarbejderen er blevet bedt om at henvise til firmaets hjemmeside, da de ikke længere tager imod anmeldelser over telefonen. Medarbejderen

VÆR

“Naturligvis skal man fremstå loyal over for sin virksomhed, og samtidig må man nødvendigvis holde fast i sig selv og sin egen sandhed, ellers mister man autenticitet og rygrad.”

- VIKTORIA SABINE TOFT -

har selv svært ved at se fornuften i dette, da virksomheden måler på NPS og altså interesserer sig for at skabe gode kundeoplevelser. Nu er det medarbejderens opgave at servere dette budskab på en måde, så kunden kan se fordelen i at lægge røret på og selv gå på nettet.

Håndtering af vanskelige situationer må ikke overlades til den enkelte medarbejder

Det skaber nogle vanskelige situationer i kommunikationen med kunden, hvor medarbejderen kommer til at stå imellem kunden og virksomheden, og i nogle situationer bliver medarbejderen personligt angrebet af kunden, som bliver frustreret over dette værn. Sådan nogle situationer slider urimeligt på medarbejderne.
Min oplevelse gennem mange tusinde sessioner og dialoger har vist mig, at det er et reelt problem, som den enkelte medarbejder sidder alene med. Den analoge dialog med kunderne er jo præcis der, hvor gummiet rammer asfalten, produktets møde med markedet – og jeg har endnu ikke set en virksomhed, der for alvor tager ansvar for, hvordan dette møde skal håndteres, til trods for at det præcis er det, der er formålet med NPS-metoden – altså at møde kunderne.
Naturligvis skal man fremstå loyal over for sin virksomhed, og samtidig må man nødvendigvis holde fast i sig selv og sin egen sandhed, ellers mister man autenticitet og rygrad. Men hvordan gør man det? Hvordan forklarer man noget, man ikke selv er enig i eller ikke kan se meningen med – det kan man ikke. Der mangler for mig at se en oversættelse af mange beslutninger, som skal besvare spørgsmålet: På hvilken måde er denne proces, pris og produkt godt for kunden? Det er præcis den udfordring, medarbejderne sidder med. Og ofte bliver svaret det, der peger ind i virksomheden og ikke ud mod kunden. Jeg hører ofte: "Vi er jo nødt til …" eller "vi kan jo ikke …"

Domme og fordomme

Det er et stort og komplekst emne at tage fat på og samtidig en virkelig begrænsning af vore

evner til at være nærværende og empatiske, både over for andre og os selv. Domme og fordomme om kunder, deres evne til at forstå virksomhedens produkter, hvordan man bør opføre sig, når man ringer ind for at få hjælp, og hvilke intentioner og hensigter kunden har. Domme og fordomme om andre afdelinger, hvor alle kolleger skæres over én kam: Fx er dem i salgsafdelingen sådan og sådan. Domme og fordomme om kolleger i eget område og domme og fordomme om sig selv, om evner og kompetencer. Vores sind elsker tilsyneladende domme og fordomme. Det gør, at udfordringer hurtigt kan placeres i en kasse med låg, som aldrig behøver komme af igen. Men kasserne med låg stjæler vores nærvær og holder os fast i et begrænset syn på verden. Tænk, hvis vi kunne udvise inte-resse og forståelse i stedet for at dømme.

Et helt konkret eksempel

Jeg kommer til at tænke på en medarbejder, jeg havde et længere forløb med på et tidspunkt: Pia, som havde mange års erfaring i branchen. Pia var som person mere indadvendt end flertallet af sine kolleger og gik op i at gøre ting rigtigt. Derfor var Pia udfordret på at nå nok opgaver i løbet af dagen. Pia sad i en gruppe af skriveborde, hvor de kolleger, der sad lige omkring hende, alle var meget højttalende personer – både når de talte i telefon, og når de talte hen over bordene til hinanden. Pia følte sig meget presset i de rammer, der var til stede, og vidste godt, at det gik ud over produktiviteten, som så blev en yderligere frustration i hverdagen.
På et tidspunkt havde Pia en dialog med sin leder om sin manglende produktivitet og bekymring om, hvorvidt virksomheden ville beholde hende. Lederens forslag til Pia var, at det måske ville hjælpe, hvis hun kunne løse hver sag lidt hurtigere, og Pia kunne måske sætte sig hos en kollega og se, hvordan opgaverne blev løst. Men udfordringen var, at Pia, som var mere optaget af at gøre ting rigtigt end hurtigt og let blev påvirket af støj, havde brug for hjælp til at arbejde med sit sind og sine overbevisninger, før det ville nytte noget at sidde hos en kollega og få inspiration. Det er ikke noget, særlig mange mennesker kan uden hjælp. At arbejde med sindet kræver støtte og interesse.

Mere nærvær i professionelle relationer

Tænk, hvis vi kunne være mere for og med hinanden i alle sammenhænge. Tænk, hvis vi virkelig forstod, hvilken forskel det gør, når vi er nærværende i vores relationer. Det skaber relationer, som udvikler vores menneskelige adfærd og evner. Men det kræver, at vi forstår nærvær og træner vores evne til at forblive nærværende uanset ydre omstændigheder. Nærvær er en indre tilstand, lidt ligesom den ro, der indfinder sig, når man sidder og ser på en solnedgang, og hvor man virkelig fordyber sig i det visuelle sceneri, landskabet, horisonten og de smukke varme farver. Den ro, den smitter, nærvær smitter. Når vi er nærværende, opstår der en mulighed for at se og høre et andet menneske på en helt ny måde, hvor det bliver nemmere at forstå den andens synspunkter, ønsker og behov. Det bliver naturligt at indgå i relationen og derfra formidle sit eget budskab på den mest relevante måde. Det giver god mening i professionelle sammenhænge virkelig at lytte til mennesket bag kunden og tilpasse sin kommunikation derefter – i stedet for at sætte servicepladen på. Det giver mere indhold i hver eneste samtale og dermed også indhold i jobbet og en langt større tilfredsstillelse.
Også selvom det er en god serviceplade, vi spiller. Mange steder søger man efter det generiske i den gode dialog, og der er naturligvis nogle dos and don'ts og samtalefaser, indledninger og afslutninger – men at tilstræbe en generisk adfærd mellem men-

“Ethvert hjerte har sin egen lyd, og det er den, vi vil have frem – det får vi ikke ved at bygge en masse regelsæt udenpå, det bliver bare en kopieret adfærd.”

nesker kan ikke skabe nærvær i relationen. Ethvert hjerte har sin egen lyd, og det er den, vi vil have frem – det får vi ikke ved at bygge en masse regelsæt udenpå, det bliver bare en kopieret adfærd. Det, vi ønsker at få frem, er autenticitet i relationen. For mange mennesker er det sårbart at bringe sig selv mere ind i relationen til kunderne. Det er sider af sig selv, som de kun viser i private og nære relationer, så udviklingen skal ske gradvist.

Nærværets adfærdsmæssige dyder

De adfærdsmæssige kendetegn, som jeg tillægger stor vægt i forbindelse med ”Den gode kundedialog”, og som var udgangspunktet for min undervisning, er:

- Lyttende
- Rummelig
- Åben
- Interesseret
- Indlevende
- Hjælpsom
- Fordomsfri
- Fleksibel
- Positiv
- Ydmyg

Jeg er sikker på, at vi kan blive enige om, at disse sammen med mange andre er gode hensigtsmæssige dyder i enhver relation – listen er garanteret lang. Pointen er, at disse dyder skal give mening og liv, for eksempel kan man kigge på deres modsætninger, som jeg selv gjorde på et tidspunkt. Hvad er det modsatte af fx rummelig, åben og interesseret? Pludselig kan vi gradbøje disse dyder, og så er der udvikling til stede. Og nu kan vi begynde at tale om adfærd på en konstruktiv måde, hvor det giver mening for alle involverede. Vi kan også definere betydningen af dyderne i en bestemt kontekst, fx hvordan er man rummelig? Hvilken adfærd skal dyderne omsættes til? Det, der

er interessant ved nærværets dyder, er, at de baserer sig på tillid, og på den måde kan hele kulturen både internt og eksternt i organisationen udspringe af tillid. Ikke en naiv tillid, men en tillid baseret på en sund relationsskabende adfærd.
Det er en rigtig god øvelse at gøre med sit team: Sæt dem sammen to og to og bed dem definere ord, de synes beskriver nærvær i jeres organisation eller team, noget, der allerede er opfyldt, og noget, de ønsker sig.
Når de er færdige, kan I dele med hinanden, hvilke ord der er kommet op, og om de ligner hinanden. Derefter kan I finde modsætningen til hver af de dyder, der er kommet frem. Sæt derefter dyderne på en skala fra 0 - 10, hvor den ønskede dyd ligger på 10, og dens modsætning ligger på 0.
Lad os tage dyden *rummelig* – dens modsætning kan være *intolerant*. Markér med et kryds på skalaen, hvor hver enkelt i teamet mener, at *rummelig* ligger i afdelingen.

INTOLERANT 0 ----------10 RUMMELIG

Hvis man spørger andre afdelinger, som har en faglig relation til teamet, hvordan de ser dette udefra, vil der komme andre nuancer frem.
Nu kan man begynde en konstruktiv dialog om, hvordan rummeligheden kan komme op på 10.

Husk, at nærvær handler om indhold, ikke om form. Det vil sige, at det ikke er, hvad vi gør, men hvordan vi gør.

Ekspansion af mennesker, organisation og økonomi

Samtlige medarbejdere, som jeg havde observeret og medlyttet kundesamtaler hos under projektet, mente, at de besad alle disse dyder hele tiden. Afstanden mellem mine iagttagelser og deres selvopfattelse var naturligvis et udtryk for ambitioner på forskellige niveauer, da dyder kan og må gradbøjes og udfordres til stadighed for at ekspandere evnen til nærvær. Og det er lige her, det bliver rigtig interessant: Det er her, udviklingen af individet

sker; det er ved hele tiden at udvide evnen til nærvær, at vi vokser som mennesker. Det er her, vi kan opleve omgivelserne med åbent sind og oparbejde en sund robusthed, finde løsninger, styrke relationer og skabe spændende arbejdspladser. Vi kan være hinandens spejl – på en anerkendende og støttende måde.
Intentionen fra hver eneste medarbejder om at fremstå på denne måde var naturligvis allerede en velkendt adfærd, hvilket også afspejlede sig i den høje kundetilfredshed. Husk, at udgangspunktet lå på 8,5. Spørgsmålet var mere, hvornår de hver især mistede evnen og lysten til at agere ud fra disse dyder. Hvad kunne udløse en dalende evne til empati og nærvær? Årsagen kunne findes i medarbejderens forhold til sig selv samt produkter, processer, priser, kolleger og i private sammenhænge. Ikke at medarbejderen er ansvarlig for kundens oplevelse, men medarbejderen har stor indflydelse på kundens opfattelse af omstændighederne og derved den samlede oplevelse. Det er individuelt og varierer over tid, hvorfor og hvornår evnen til nærvær forsvinder, og ofte ved vi det ikke, før andre gør os opmærksomme på det. Nærvær og stress kan ikke eksistere samtidig, så spørgsmålet er, hvordan vi opdager, at vi skifter fra det ene til det andet – to yderpunkter, som er fyldt med gråzoner. En medarbejder, som gennem lang tid havde haft en NPS på 90 % målt på mere end 100 kundebesvarelser, dalede pludselig over kort tid. Vi tog et møde og talte om, i hvilke samtaler han oplevede, at det var svært ikke at lade sig påvirke og selv reagere følelsesmæssigt. Ikke nødvendigvis udadtil, men indad. Jeg vil ikke gå i detaljer, da der var en meget personlig årsag.
Lad mig bare sige, at der var en klar sammenhæng mellem disse samtaler, og hvor han selv var i livet. Den indsigt, som vores samtale skabte, gjorde, at han kunne handle i privat sammenhæng, hvorefter hans NPS hurtigt kom i top igen. Han var efterfølgende meget glad for den forståelse af sammenhænge, som situationen havde vist ham.
Vi kan naturligvis ikke dele os selv i to: ét arbejdsmenneske og ét privat menneske. Alt hænger sammen, og vi må agere som hele mennesker i alle relationer.
NPS kan vise, hvordan vi bedst relaterer til os selv, vores kunder og kolleger. På den måde bliver vi hele tiden klogere og udvikler både mennesker, organisationer og økonomi.

Victoria Toft er stifter af Empathycom.

4

Søren Rasmussen

Smid uniformen!

Der skal manøvreres dygtigt i disse SoMe- og shitstormtider, og der tales meget om, hvor vigtigt det er at give kunderne en rigtig god købsoplevelse. "Vi sætter kunden i centrum", svarer virksomhederne, men ved de, at de selv udgør den største barriere for, at det virkelig sker?

I 1943 lancerede Abraham Maslow sin behovspyramide, som i dag er en hjørnesten inden for markedsføringsteorien. Siden har adfærdspsykologien understreget, at vi alle har et stort behov for at høre til og føle os accepterede og værdsatte, og det gælder også for denne verdens kunder. Det har erhvervslivet lyttet til, og der bruges mange kræfter på at sikre kunderne en god oplevelse. Det skaber tilfredse og loyale kunder, og dem er der flere penge i. Det er heller ikke så svært at give kunderne den

opmærksomhed, de gerne vil have; vi er fra naturens hånd sociale væsener, som er rigtigt gode til at give hinanden opmærksomhed, lytte til hinanden og spørge til hinandens helbred, børn, parforhold, job og seneste ferie.

Undertrykte evner

Egentlig burde man kunne parallelforskyde vores sociale evner og bruge dem på kunderne, men hver mandag morgen sker der noget pudsigt: Når vi træder ind ad jobdøren og bliver til CEO'er, salgschefer, HR-ansvarlige, fuldmægtige, kontorassistenter og service-medarbejdere, tager vi samtidig en uniform på. Den er vævet af strategier, visioner, missioner, kerneværdier, CSR'er, SOP'er og KPI'er og undertrykker vores sociale evner, fordi den blev vævet dengang, kundeoplevelsen ikke fyldte så meget i virksomhedernes bevidsthed, som den gør i dag.
Uniformen får medarbejderne til at zoome ind på virksomhedens mål og fokusområder, hvilket er logisk, da alle medarbejdere gerne vil yde deres bedste. Og selv om virksomheden gerne vil sætte kunden i centrum, har dette lidt ukonkrete budskab ikke så stor gennemslagskraft blandt virksomhedens fokusområder.

Tilpasset adfærd

Samtidig opfører de sig, som dygtige medarbejdere i en professionel virksomhed forventes at opføre sig, og spiller på nogle andre sociale tangenter end dem, de ellers var så gode til at spille på, inden de sad på pinden. Vi tilpasser os og lader noget autenticitet og nogle af vores sociale kompetencer blive hjemme, når vi går på job.
Det kan kunderne mærke. Jeg kan mærke, når det, der skulle have været en naturlig interesse for mig som kunde, bliver til remser. Det sker, når telefonsælgeren kalder mig Søren et par gange for meget, en ung ekspedient siger De til mig (selv om jeg går med sneakers og ørebøffer og prøver at ligne en hipster), eller en sælger i et shoppingcenter byder mig velkommen med et "Goddag, hr". Gode intentioner, men det rammer mig ikke lige i hjertet.

Her er en udfordring: Prøv i hele næste uge at indlede alle svar til utilfredse kunder med sætningen "Jeg kan godt forstå, at du har skrevet til os." Du vil blive forbavset.

- SØREN RASMUSSEN -

""Vi beklager" har ikke samme udglattende effekt som "det må du undskylde"."

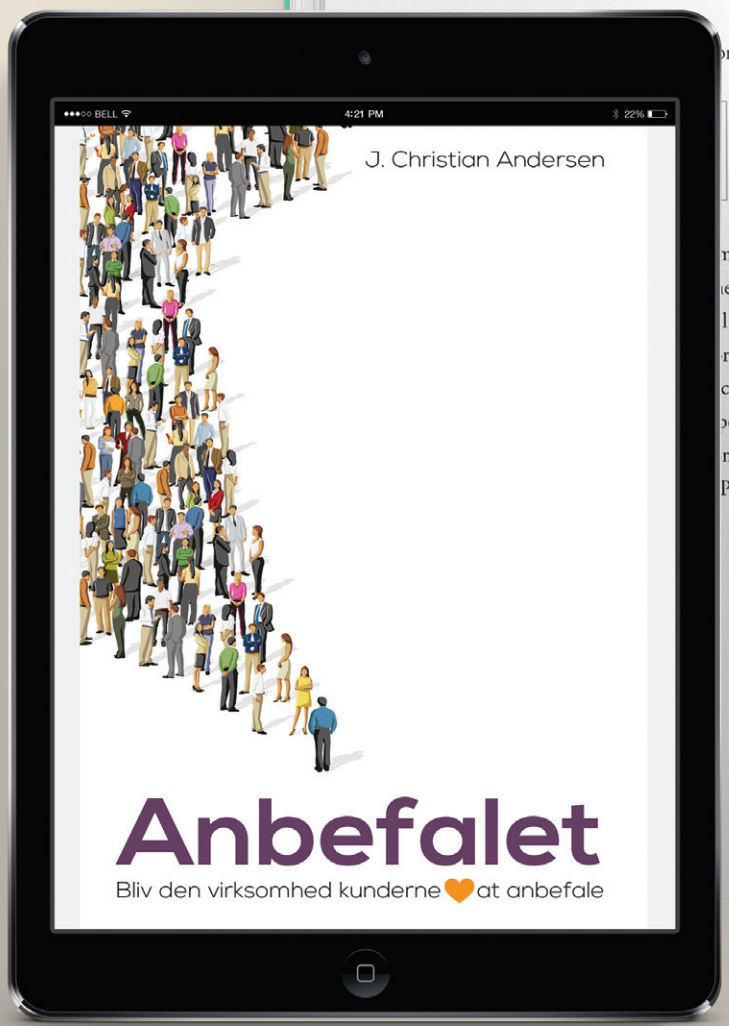
Grib kunderne om hjertet

Når kundedialogen er på skrift, bliver det kun værre. Her sætter den professionelle uniform dagsordenen og gør det for eksempel umuligt at bruge ordet "undskyld". Alle kan da lave fejl, men et "vi beklager" har ikke samme udglattende effekt som "det må du undskylde". Når jeg virkelig jokker i spinaten (som dengang, jeg gratulerede en pige med graviditeten og fik at vide, at hun aldeles ikke var gravid), ved jeg godt, at det er direkte uklogt at sige "jeg beklager", her duer kun en massiv undskyldning. Men hvornår har du sidst modtaget ordet "undskyld" fra en virksomhed? Pjat, tænker du måske; kunder ved godt, at virksomheder er professionelle og bruger et andet sprog, men vi er nødt til at udfordre os selv, hvis vi vil gribe kunderne om hjertet og give dem en fantastisk oplevelse. Her er en udfordring: Prøv i hele næste uge at indlede alle svar til utilfredse kunder med sætningen "Jeg kan godt forstå, at du har skrevet til os." Du vil blive forbavset.
Den professionelle uniform styrer dine medarbejderes adfærd, og det præger kundernes oplevelse. Som mennesker er vi specialister i at afkode andres ord og kropssprog og i at fornemme stemninger, og en kunde kan sagtens mærke, hvornår uniformen har taget ordet med sin pæne, korrekte facon. Hvis en kunde virkelig skal føle sig særligt udvalgt, skal ordene falde lige så let og ubesværet, som hvis de kom fra løbemakkeren over kaffen efter løbeturen.

Du har ressourcerne

Heldigvis har du allerede de nødvendige ressourcer til at gribe dine kunder om hjertet: Dine medarbejdere er eksperter i det, for det er vi mennesker. Du skal blot hjælpe dem med at smide den professionelle uniform og benytte deres sociale kompetencer. Det vil forandre kundernes oplevelse og skabe begejstring. En sidste ting: Du skal også tage din egen uniform af. Det kan være sværere, end det lyder, men det er nødvendigt. Regn også med, at nogle indarbejdede normer for kundekommunikation og kundehåndtering skal tages op til revision, men husk, at dine medarbejdere (og du selv) allerede har de nødvendige sociale kompetencer. Så smid uniformen - jeg lover, at du aldrig kommer til at fortryde det.

Søren Rasmussen er stifter af Reklamationshåndtering.



rier:

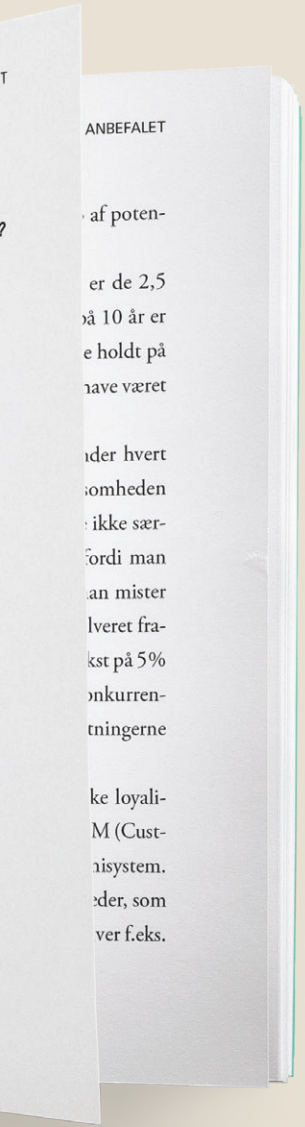
n, hvorvidt det er
ıe i kundemålingen
l vi varmt anbefale
r kunden at forhol-
ceret billede af sva-
ointskalaen, NPS®
mregninger, der vil
PS®-firmaer mindre

I hvor høj grad vil du anbefale os til andre og hvo

"Promoters" (9,10)

"Passive satisfied" (7,8)

"Detractors" (0-6)



- ✓ **LÆR, HVORDAN DU BLIVER DEN VIRKSOMHED SOM KUNDERNE ELSKER AT ANBEFALE**
- ✓ **LÆR, HVORFOR ARBEJDET MED NET PROMOTER SCORE ER SÅ VIGTIGT**
- ✓ **FÅ INDBLIK I, HVORDAN ANDRE VIRKSOMHEDER ARBEJDER MED NET PROMOTER SCORE**

En praktisk guide på 120 sider.

Få bogen gratis på www.relationwise.dk/anbefalet-bogen

relationwise

Relationwise A/S
Refshalevej 163A, 1432 København
Email: support@relationwise.dk
Tlf.: (45) 70 268 264